

## 원장의 서번트 리더십이 보육교사 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향

고 현\*

---

### 《요 약》

---

본 연구는 어린이집 조직에서 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향을 검증하는데 목적을 둔 실증적 조사연구이다. 이를 위해 광주지역 어린이집에 근무하는 교사 222명을 대상으로 설문조사를 수행한 결과, 원장의 서번트 리더십과 교사 임파워먼트, 서번트 리더십과 조직몰입 변인 간에는 유의한 정적 상관관계가 나타났다. 또한 원장의 서번트 리더십은 교사 임파워먼트와 조직몰입에 유의한 영향을 미치며 임파워먼트보다는 조직몰입에 대한 서번트 리더십의 상대적 영향력이 더 크게 나타났다. 특히 이타적 소명과 청지기 정신과 같은 서번트 리더의 특성은 교사 임파워먼트와 조직몰입을 설명하는 유의한 변수로 작용하였다. 따라서 어린이집 조직의 질 개선을 위해서 원장은 청지기 정신, 이타적 소명과 같은 서번트 리더로서 역할을 수행할 필요성이 있으며 이를 위해 서번트 리더십 관련된 다양한 직무연수와 교육 및 훈련을 지속적으로 받아야 할 것이다.

---

**주제어:** 서번트 리더십(servant leadership)  
임파워먼트(empowerment)  
조직몰입(organizational involvement)

---

※ 논문접수 10.8 / 수정본 접수 2.5 / 게재승인 2.23

\* 조선대학교 교육학과 초빙교수(gh-star@hanmail.net)

## I. 서 론

### 1. 연구의 필요성과 목적

영유아보육조직은 영유아를 위한 보육과 교육이라는 공동의 목적을 가지고 이를 달성하기 위한 목적적 협동조직으로서 원장 및 원감, 교사, 영유아, 부모들이 역동적으로 상호작용하는 사회적 조직으로 조직 구성원들이 교육목표를 효율적으로 달성하고 다양한 사회적 변화에 적극 대처하여 영유아 보육과 교육의 질을 높여 영유아의 적응적 발달을 돕는데 목적을 두고 있다(한민경, 2009). 특히 보육교사는 부모와 같이 영유아와 직접적으로 상호작용하며 영유아의 적응적 발달이라는 궁극적 목표의 성패를 결정하는 가장 중요한 변인이다. 보육과 교육에 대한 교사의 열정과 헌신 및 몰입은 보육과 교육효과, 즉 영유아의 적응적 발달에 절대적인 영향을 미치고 있다.(강종수, 2010). 보육교사가 몰입하는 대상은 영유아들의 생활지도를 비롯한 수업 및 교육과정 운영, 영유아교육기관 조직의 목표 달성 등 다양하지만 영유아, 수업, 조직에 대한 교사의 몰입은 영유아의 적응적 발달, 교사의 전문성 신장, 영유아교육기관의 목표 달성과 매우 밀접한 관련성이 있다(김경혜, 김진숙, 2005; 김영분, 2011; 윤혜진, 허영림, 2012; 임수진, 여은진, 이혜원, 2013).

조직몰입은 조직에 대하여 구성원이 느끼는 심리적 애착감, 직장에 대해 가지는 애정 또는 긍정적인 태도를 의미하는 것으로(민하영, 2010), 교사의 직무만족, 이직의도, 행복, 조직유효성을 평가하는 중요한 지표가 되고 있다(김정희, 김동춘, 2010; 임수진 외, 2013; 황해익, 탁정화, 김미진, 2013). 무엇보다 조직몰입은 개인이 조직의 가치와 목표를 향해 노력을 기울이거나 동일시할 때 그 정도는 높아지게 된다. 따라서 영유아교육기관장들은 교사의 조직몰입을 증진시킬 수 있도록 근무 환경을 개선할 필요가 있으며, 그러기 위해서 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 관련 변인들을 검토해 볼 필요성이 있다. 영유아교육기관 교사의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 변인으로 다양한 변인들이 제시되고 있지만 무엇보다 교사 환경 변인인 원장의 서번트 리더십과 더불어 교사 개인 내적 변인으로 교사의 임파워먼트라는 개념이 교사의 행동을 분석하고 설명하는 새로운 관점으로 부각되고 있다(김민환, 2003; 예남희, 2014).

다른 교육기관과 달리 영유아보육조직은 인적 구성의 긴밀한 유대관계로 이루어진 조직이다. 인적 환경 가운데 원장은 기관의 총 책임자로서 그의 교육적 철학이나 신념 등을 통해 발휘되는 리더십은 교사의 직무만족과 조직몰입, 행복, 궁극적으로는 기관의 효과성을 결정하는 중요한 요인으로 부각되고 있다(김미경, 문혁준, 2010; 김지은, 2010; Dennis & Bocarnea, 2005; Drury, 2000). 최근 각종 언론을 통해 유치원과 어린이집 원장의 리더십 부재에 대한 불멘소리를 자주 언급하고 있다. 이는 영유아보육조직에서 리더십의 중요성을 강조하고 있다는 사실을 보여주고 있다. 하지만 학자마다 리더십에 대한 접근방식이

다르고, 리더십의 정의도 다양하기 때문에 영유아보육조직에서 원장이 이해하고 실천해야 할 리더십은 간단하지 않다. 영유아보육조직은 다른 교육기관과는 달리 특성상 가정과 학교의 특징을 동시에 요구하는 세심함, 배려, 사랑, 봉사, 가족과 같은 분위기가 강조되기 때문에(조인숙, 2005), 원장의 리더십은 명령하고 지시하는 기존의 전통적인 리더십보다 구성원들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어내고, 주인의식과 책임감을 고취시키는 서번트 리더십의 중요성이 강조되고 있다(Hardin, 2003).

타인을 위한 봉사, 고객 및 커뮤니티 우선, 구성원들의 욕구 충족의 가치를 강조하는 서번트 리더십(servant leadership)의 속성은 영유아보육조직의 특성과 매우 밀접한 관련성이 있다. 서번트 리더십의 이론을 체계화한 Greenleaf(1970: 22-23)는 서번트 리더십을 조직 구성원들의 개인적 존엄성과 가치를 공경하는 것과 그들의 창의력을 가능한 많이 일깨워주는 리더의 행동으로 규정하였다. Whetstone(2002)는 서번트 리더십을 구성원의 아이디어를 존중하고, 봉사정신을 통하여 조직 효과성을 높이는 리더십으로, Russell과 Stone(2002)는 서번트 리더십에 대한 실용적 모델을 수립하면서 서번트 리더십에 대한 기능적 속성과 부가적인 속성을 정립하였다. 기능적 속성으로 비전, 정직, 청렴, 신뢰, 서비스, 모범, 개척정신, 타인에 대한 감사, 임파워먼트를 제시하였고, 부가적 속성으로 의사소통, 신용, 역량, 청지기 의식, 탁월함, 영향력, 설득력, 청취, 격려, 가르침, 위임 등을 제시하였다. 또한 Woodruff(2004)는 리더가 조직의 목표를 지각하고 조직과 조직구성원의 필요와 욕망을 채워주기 위해 배려하고 도와주는 리더십으로 정의하였다. 국내 연구에서도 서번트 리더십을 우선 자신을 남을 섬기는 자, 즉 서번트로 인식하여 조직 구성원을 성공과 성장의 대상으로 보고, 그들이 자신의 일에서 성공하고 성장할 수 있도록 지원과 코칭을 강화해주는 리더로 규정하고 있다(강경석, 정남숙, 2007; 예남희, 2014; 이관웅, 2006; 이명환, 2009).

이처럼 서번트 리더십은 추종자의 조력자로서의 리더로서 리더의 개인적인 이익보다는 추종자의 이익을 더욱 중시하는 섬김의 리더십이라고 할 수 있다. 추종자에 대한 권한 위임과 추종자의 개인적 성장을 도와주는 역할을 하며, 추종자가 조직의 비전을 공유하고 비전을 달성할 수 있도록 지원해주는 역할을 한다(고광혁, 2011; 곽승호, 2011; 국승오, 2009; 김화, 2011; 박광철, 2010; Barbuto & Wheeler, 2006; Dennis & Bocarnea, 2005; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008; Robert & Mihai, 2005; Wheaton, 1999). 또한 서번트 리더는 자신을 서번트로 인식을 하고 있으며, 일반적인 계층구조로 이루어진 지시-통제 조직과는 달리 부하들의 성장과 발전, 성공을 우선으로 하는 마인드를 갖고 있다(Patterson, 2003). 즉, 인간의 기본 속성 속에 자리 잡고 있는 섬김의 욕구에 기반을 둔 리더십이기에 특정한 지위를 염두에 두고 물리적인 권한을 행사하는 것이 아니며, 부하들에게 어떻게 봉사하고 헌신해야 하는가를 우선적으로 생각하는 것이 서번트 리더십의 핵심이라고 할 수 있다.

교사와 영유아, 교사와 원장, 교사 간 상호작용이 활발하게 이루어지고 있는 영유아보

육 조직에서 조직의 효율성을 높이기 위해서는 보육교사들에게 적절한 성장기회를 제공하고 적극적으로 지원함으로써 구성원들이 스스로 역량을 개발할 수 있도록 환경을 조성해 주는 서번트 리더의 역할이 매우 필요하다. 무엇보다 영유아를 위한 봉사에 초점을 두고, 보육교사 및 직원, 학부모 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 서번트 리더십은 기관의 장으로서 원장이 반드시 지녀야 할 자질 또는 특성이다. 서번트 리더십 관련 선행연구들을 살펴보면, 학교조직 및 영유아조직을 대상으로 서번트 리더십과 조직몰입 및 조직효과성(고광혁, 2011; 고남숙, 2013; 국승오, 2009; 김미경, 문혁준 2010; 백경숙, 2006; 윤지영, 2006; 이용호, 2012), 서번트 리더십과 교사 임파워먼트 및 조직몰입(양희정, 2014; 예남희, 2014; 예남희, 민하영, 2014), 서번트 리더십과 직무만족(성복련, 2010), 사회복지조직을 대상으로 서번트 리더십과 직무만족(장원일, 2011) 및 조직시민행동(이주호, 2011), 기업조직을 대상으로 서번트 리더십과 조직몰입(김용학, 2010; 정성현, 2007; 정학범, 2010), 병원조직을 대상으로 서번트 리더십과 직무성과(윤창원, 2009) 간의 관계 연구에서 리더의 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신과 같은 서번트 리더십은 조직 구성원의 직무만족, 임파워먼트, 조직몰입, 조직성과, 조직시민행동 등의 조직유효성 관련 변인들과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

영유아보육의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 원장은 서번트 리더십을 통해 교사의 임파워먼트를 활성화시켜 줌으로써 교사는 교육의 환경적 변화에 능동적으로 대처하고 적응하여 조직에 대한 몰입을 증진시킬 수 있다. 보육교사의 조직몰입 증진에 긍정적인 영향을 미치는 임파워먼트(empowerment)는 리더가 조직의 구성원들에게 의사결정에 참여할 수 있는 권한을 부여하거나 동기를 유발함으로써 구성원들의 자발적 행동을 촉진하는 행위나 과정을 의미한다(김민환, 2003). 조직구성원의 임파워먼트에 대해 기업을 포함한 모든 조직에서의 관심이 증가하는 이유는 임파워먼트가 조직몰입과 직접적으로 연관된 개념으로서 급격히 변화하는 사회 환경 속에서 조직이 조직 구성원의 주도성 및 창의성을 배양하고, 능력을 신장시키며, 궁극적으로는 조직몰입과 같은 조직유효성을 증진시키는 핵심 개념이 되기 때문이다(강희경, 2011). 이처럼 국내외 많은 선행 연구들은 조직구성원의 임파워먼트가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다(김민환, 2003; 김용학, 2010; 한민경, 2009; Eckley, 1997; Lightfoot, 1986; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997).

영유아보육조직에서 보육교사의 조직몰입과 관련해서 임파워먼트에 대한 연구가 필요한 이유 역시 급격히 변화하는 영유아교육 환경 속에서 조직의 인적자원인 교사의 효능감을 높여 궁극적으로 조직유효성의 한 부분인 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. 임파워된 교사들은 자기 존중감이 높을 뿐만 아니라 자율적이고 책임감이 강하며, 동기유발이 잘 이루어진다. 그들은 자신의 업무에 만족하며, 몰입하는 경향이 있고 조직의 운영에 주체적으로 참여하고자 하며 결국은 임파워된 교사들을 통해 보육시설의 개선 및 보육의 질을 높이는데 동참하여 보육서비스의 질을 높이게 된다(강종수, 2010; 김경혜,

김진숙, 2005). 무엇보다 자신의 직무에 대한 자신감 상실로 무력감에 빠진 교사들과 달리 임파워된 교사는 영유아교육기관을 위해 보다 많은 중요한 일을 할 수 있는 힘과 능력을 가지고 있다는 확신을 가지게 되며, 그 결과 자신의 업무에서 보다 높은 성과를 나타낼 것으로 기대되기 때문이다(김영분, 2011).

이상의 선행연구에서 볼 수 있듯이, 보육교사의 개인적 성장과 동기부여를 통해 조직유효성을 창출시키는 서번트 리더십의 개념적 속성은 임파워먼트와 조직몰입과 매우 밀접한 관련성을 가지고 있음에도 불구하고 영유아보육 조직에서 서번트 리더십의 유효성에 대한 연구는 거의 이루어지지 않아 이에 대한 연구가 매우 필요하다고 본다. 무엇보다 영유아보육의 질 향상을 위한 보육교사의 보육헌신이 절대적으로 요구되는 시점에 보육교사의 임파워먼트와 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 원장의 서번트 리더십에 대한 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 아직 서번트 리더십에 대한 개념적 또는 탐색적인 연구에 머물러 있는 영유아보육조직에서 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 및 조직몰입과 어떤 관련성을 가지고 있는가를 실증적으로 분석해 보는데 목적을 두고자 한다.

특히 본 연구는 어린이집 원장의 서번트 리더십과 교사의 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관련성을 살펴봄으로써 보육조직의 효과성을 증대시키고 나아가 영유아보육의 질적 수준을 향상시키는데 필요한 기초자료로 활용하는데 그 의의가 있다고 본다. 또한 본 연구를 통해 보육교사들의 성장과 역량 개발을 돕는 가장 빠른 길은 교육현장에서 영유아에 대한 책임감을 가지고 도전적인 업무를 수행할 수 있는 권한과 기회를 제공받는 것이다. 이를 위해서는 보육조직에서 원장이 서번트 리더로서 역할을 수행해야 한다는 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

## 2. 연구 문제

본 연구는 보육조직에서 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는 데 목적을 둔 실증적 조사연구이다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 선정하였다.

첫째, 보육교사들이 인식한 원장의 서번트 리더십은 교사 임파워먼트 및 조직몰입과 유의한 관련성이 있는가?

둘째, 보육교사들이 인식한 원장의 서번트 리더십은 교사 임파워먼트 및 조직몰입에 유의한 영향을 미치는가?

## II. 연구 방법

### 1. 연구 대상 및 자료수집 절차

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 광주지역 어린이집에 근무하는 교사를 연구대상으로 선정하여 확률적 표집방법인 단순무선표집을 통해 설문 자료를 수집하였다. 광주광역시 어린이집 총연합회에 등록된 회원의 기관을 대상으로 어린이집 원장들에게 설문의 목적과 방법에 대해 전화 또는 이메일로 충분히 설명한 후 이에 동의한 어린이집 30곳을 연구대상 기관으로 선정하여 우편을 통해 설문지를 배부 및 회수하였다. 특히 어린이집 설립 유형에 따라 공립, 법인, 민간보육시설로 구분하여 설문지를 배부 및 회수하였지만 공립보육시설의 사례수가 많이 부족하여 설립 유형의 성격은 다르지만 공립과 법인 보육시설을 하나로 통일하였다. 민간보육시설에는 가정 및 직장보육시설이 포함되어 있다. 배부된 설문지 300부 가운데 회수된 설문지는 236부(78.7%)가 회수되었고 이 가운데 무응답치가 많거나 연구의 가치가 없다고 판단된 설문지를 제외한 222부(74.0%)를 본 연구 문제를 해결하는 기초 자료로 활용하였다. 연구 대상 교사의 배경변인별 분포상황은 아래 표 1과 같다.

〈표 1〉 연구 대상 교사의 배경변인 분포상황

배경 변인	구분	빈도(명)	비율(%)
기관유형	공립 및 법인	60	27.0
	민간	162	73.0
교사 경력	5년 이하	176	79.3
	6년 이상	46	20.7
전체		222	100.0

연구 대상 교사의 배경변인에 따라 분류를 하였지만 기관의 성격이 다르고 교사 경력이 5년 이하가 80% 정도를 차지하고 있어 교사 배경변인에 따른 연구변수에 대한 인식 차이는 분석하지 않았다.

### 2. 연구 도구

본 연구에 사용된 연구 도구의 내용타당도를 확인하기 위하여 유아교육 전공 교수 1인, 현장에 근무하고 있는 석사학위 이상 소지한 어린이집 원장 2인, 보육교사 3인과의 협의를 거쳐 서로 유사한 문항이거나 본 연구와 부합되지 않는 문항을 선별하여 매끄럽지 못한 문항을 수정, 제거하여 측정도구의 문항을 선정하였다. 마지막으로 재구성된 측정도구

의 신뢰도와 타당도를 확보하기 위해 예비조사를 실시하였다.

**1) 어린이집 원장의 서번트 리더십**

보육교사가 인식한 어린이집 원장의 서번트 리더십을 측정하기 위해 본 연구에서는 Barbuto와 Wheeler(2006)가 개발한 도구를 사용하였다. Barbuto와 Wheeler는 최초 56개의 설문 문항을 만들었으나, 요인분석을 통해 최종적으로 23개 문항으로 구성된 설문지를 개발하였다. 이 도구는 국내 박사학위논문(곽승호, 2011; 김화, 2011)에서도 사용되어 도구의 신뢰도와 타당도가 입증되었다. 이에 본 연구에서도 Barbuto와 Wheeler의 설문지를 토대로 5개 하위변인(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기 정신), 22개 문항의 Likert 5점 평정척도로 구성하였으며 점수가 높을수록 원장의 서번트 리더십 정도가 높음을 의미한다.

<표 2> 어린이집 원장의 서번트 리더십 도구의 하위변인 및 문항 구성

하위 변인	문항수	문항 내용	신뢰도( $\alpha$ )
이타적 소명	4	구성원 우선 생각, 구성원 이익, 양보 등	.85
감정적 치유	4	사적인 문제 상의, 정서적 도움, 심적 치유 등	.91
지혜	5	상황 예측, 빠른 상황 판단, 즉시 대응, 미래 예측 등	.89
설득	5	이유있는 설득력, 구성원 고무, 이해 유도 능력 등	.88
청지기 정신	4	공동체 역할, 공동체 의식, 사회 공헌 등	.91
전체	22		.95

서번트 리더십 도구의 신뢰도 계수( $\alpha$ )를 살펴보면, .95로 매우 높게 나타났고, 서번트 리더십 하위변인들의 신뢰도 계수도 .85~.91로 비교적 높게 나타나 신뢰할만한 도구로 볼 수 있다.

**2) 교사 임파워먼트**

보육교사 임파워먼트의 질문지는 Short와 Rinehart(1992)가 개발한 학교환경 내의 임파워먼트 수준 평가척도인 SPES(School Participant Empowerment Scale)를 사용하였다. Short와 Rinehart(1992)의 임파워먼트 도구는 6개 하위요인(의사결정, 전문성 신장, 지위, 자기 효능감, 자율성, 영향력), 38개 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 이 도구를 바탕으로 국내 유아교육 조직에 적합하도록 문항 내용을 수정 및 보완한 김지은(2010)의 연구에서 사용된 도구를 사용하였다. 이 도구 역시 6개 하위요인(의사결정 참여, 전문성 신장, 교사로서의 지위, 자기 효능감, 자율성, 영향력), 38개 문항의 Likert 5점 평정척도로 구성하였으며 점수가 높을수록 보육교사의 임파워먼트 정도가 높음을 의미한다. 교사 임파워먼트 도구의 문항구성 및 신뢰도 계수는 표 3과 같다.

〈표 3〉 교사 임파워먼트 하위변인 및 문항 구성

하위 변인	문항 수	문항 내용	신뢰도( $\alpha$ )
의사결정 참여	10	프로그램관리 책임, 교육활동 의사결정, 예산 결정, 업무일정 계획, 조언 요청 등	.76
전문성 신장	6	전문적 환경 근무, 전문가 대우, 연수 기회 등	.82
교사로서의 지위	6	교사로서 존경, 동료 인정, 전문지식 등	.85
자기효능감	6	유아 권한부여, 교사 성장, 중요한 교육활동 등	.85
자율성	4	업무일정 조절, 교육내용 선택, 교육과정 결정 등	.82
영향력	6	교육활동 영향력, 유아에 영향, 교사에 영향 등	.87
전체	38		.92

교사 임파워먼트 도구의 신뢰도 계수( $\alpha$ )를 살펴보면, .92로 높게 나타났고, 임파워먼트 하위변인들의 신뢰도 계수는 .76~.87로 비교적 양호하게 나타났다.

### 3) 교사 조직몰입

보육교사의 조직몰입을 측정하기 위해 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 도구로 번안하여 보육교사에 적합하도록 수정하여 사용한 진경희(2010), 박영호(2012) 연구에 사용된 도구를 사용하였다. 교사 조직몰입 도구는 3개 하위요인(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입), 16개 문항의 Likert 5점 평정척도로 구성하였으며 점수가 높을수록 보육교사의 조직몰입 정도가 높음을 의미한다. 교사 조직몰입 도구의 문항구성 및 신뢰도 계수는 아래 표 4와 같다.

〈표 4〉 교사 조직몰입 하위변인 및 문항 구성

하위 변인	문항 수	문항 내용	신뢰도( $\alpha$ )
정서적 몰입	6	강한 소속감, 정서적 애착, 가족애 등	.85
지속적 몰입	5	이직 불가, 직장에 시간과 노력, 어린이집 발전 노력 등	.76
규범적 몰입	5	도덕적 의무, 이직은 비윤리적, 현재 직장 도움 등	.80
전체	16		.86

교사 조직몰입 도구의 신뢰도 계수( $\alpha$ )를 살펴보면, .86으로 비교적 높게 나타났고, 조직몰입 하위변인들의 신뢰도 계수는 .76~.85로 비교적 양호하게 나타났다.

## 3. 자료 처리

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 SPSS Statistics 20 for Windows 프로그램을 이용하여 다음과 같은



방식으로 자료를 처리하였다.

첫째, 연구 대상 교사의 배경변인별 분포상황을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 측정도구의 신뢰도를 알아보기 위해 Cronbach's  $\alpha$  검증을 실시하였다.

셋째, 연구변수의 정규성을 검증하기 위해 기술통계를 통해 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 산출하였다.

넷째, 어린이집 원장의 서번트 리더십, 교사 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관계를 알아보기 위해 Pearson의 적률상관계수를 산출하였다.

다섯째, 어린이집 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향을 알아보기 위해 단계선택(stepwise) 방식의 중다회귀분석을 실시하였다. 중다회귀분석을 실시하기 전에 먼저 독립변인들 간의 다중공선성 문제를 진단하기 위해 공차(Tolerance), 분산팽창지수(Variance Inflation Factor, VIF), 그리고 상관계수 등을 이용하여 검토하였다.

### III. 연구 결과

본 연구에서 선정한 연구변수가 정규분포의 조건을 충족하고 있는가를 알아보기 위해 기술통계를 통해 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 산출한 결과는 표 5와 같다.

본 연구에서 선정한 서번트 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 변수의 기술 통계치를 산출한 결과, 변인의 분포가 정상분포 곡선과 얼마나 일치하는가를 보여주는 왜도 및 첨도 값이 정상분포곡선에 가까운 분포를 나타내고 있다. 변인의 분포가 정상분포 곡선으로부터 위쪽 또는 아래쪽으로 치우친 정도를 보여주는 첨도 통계량과 변인의 분포가 정상분포 곡선으로부터 왼쪽 또는 오른쪽으로 치우친 정도를 보여주는 왜도 통계량은 -2와 2 사이의 값을 나타낼 때 일반적으로 정상분포 곡선의 형태를 보인다고 말할 수 있다(고종욱, 류철, 2011: 93). 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십 수준은 5점 만점에 3.06점, 임파워먼트는 5점 만점에 평균 3.31점, 조직몰입은 5점 만점에 3.31점으로 나타나 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십, 교사의 임파워먼트와 조직몰입 수준은 보통 정도의 수준임을 알 수 있다. 연구변수의 평균과 표준편차를 바탕으로 연구변인 간의 관계, 서번트 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음과 같다.

〈표 5〉 연구변수의 기술 통계

연구변인	<i>M</i>	<i>SD</i>	왜도	첨도
이타적소명	2.92	.749	.414	-.543
감정적치유	2.79	.742	-.068	.178
지혜	3.31	.726	-.462	-.007
설득	3.05	.713	-.832	.748
칭지기정신	3.25	.732	-.562	1.419
서번트 리더십	3.06	.568	-.712	.826
의사결정참여	2.77	.456	-.019	-.214
전문성 신장	3.14	.645	-.010	-.610
교사로서의 지위	3.34	.510	.843	.502
자기효능감	3.74	.493	.048	.260
자율성	3.63	.578	.268	.413
영향력	3.25	.500	-.222	.603
임파워먼트	3.31	.375	.114	-.238
정서적 몰입	3.53	.684	-.169	-.136
규범적 몰입	3.09	.729	.221	-.877
지속적 몰입	3.32	.754	-.198	-.113
조직몰입	3.31	.614	.093	-.084

### 1. 서번트 리더십과 교사 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관계

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십과 교사 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관련성을 알아보기 위해 Pearson의 적률상관계수를 산출한 결과는 아래 표 6과 같다.

보육교사가 인식한 어린이집 원장의 서번트 리더십과 교사 임파워먼트 간의 관련성을 분석한 결과, 두 연구 변인 간에는  $p < .01$  수준에서 유의한 정적 상관관계( $r = .61$ )가 나타났다. 서번트 리더십은 임파워먼트 하위변인 가운데 전문성 신장( $r = .71$ ), 교사로서의 지위( $r = .44$ ), 자기효능감( $r = .37$ ), 의사결정 참여( $r = .34$ ), 자율성( $r = .34$ ), 영향력( $r = .33$ ) 순으로  $p < .01$  수준에서 유의한 정적 상관관계가 나타났다. 서번트 리더십 하위변인 가운데 감정적 치유( $r = .54$ ), 설득( $r = .52$ ), 칭지기 정신( $r = .51$ ), 지혜( $r = .41$ ), 이타적 소명( $r = .40$ ) 순으로  $p < .01$  수준에서 교사 임파워먼트와 유의한 정적 상관관계가 나타났다.

원장의 서번트 리더십과 교사 조직몰입 관계에서 두 변인 간에는  $p < .01$  수준에서 유의한 정적 상관관계( $r = .69$ )가 나타났다. 서번트 리더십은 조직몰입 하위변인 가운데 정서적 몰입( $r = .61$ ), 규범적 몰입( $r = .59$ ), 지속적 몰입( $r = .56$ ) 순으로  $p < .01$  수준에서 유의한 정적 상관관계가 나타났다. 서번트 리더십 하위변인 가운데 이타적 소명( $r = .63$ ), 감정적 치유( $r = .60$ ), 설득( $r = .60$ ), 칭지기 정신( $r = .53$ ), 지혜( $r = .32$ ) 순으로 조직몰입과  $p < .01$  수준에서 유의한 정적 상관관계가 나타났다.

<표 6> 서번트 리더십과 교사 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관계(N=222)

변인	이타적 소명	감정적 치유	지혜	설득	칭지기 정신	서번트 리더십
의사결정참여	.37**	.40**	.09	.25**	.18**	.34**
전문성 신장	.54**	.60**	.40**	.66**	.56**	.71**
교사로서 지위	.29**	.44**	.24**	.40**	.32**	.44**
자기효능감	.15*	.14*	.42**	.34**	.40**	.37**
자율성	.18**	.34**	.25**	.24**	.34**	.34**
영향력	.13*	.32**	.29**	.24**	.29**	.33**
<b>임파워먼트</b>	.40**	.54**	.41**	.52**	.51**	.61**
정서적 몰입	.45**	.52**	.34**	.50**	.57**	.61**
지속적 몰입	.54**	.45**	.26**	.51**	.42**	.56**
규범적 몰입	.61**	.56**	.20**	.53**	.37**	.59**
<b>조직몰입</b>	.63**	.60**	.32**	.60**	.53**	.69**
공차	.538	.400	.555	.424	.463	
VIF	1.860	2.498	1.803	2.360	2.162	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

특히 독립변수 간의 높은 상호관련성을 의미하는 다중공선성을 확인하였다. 다중공선성은 일반적으로 공차(Tolerance), 분산팽창지수(Variance Inflation Factor, VIF), 그리고 상관계수 등을 이용하여 검토한다(차배근, 차경옥, 2013: 352-353). 공차의 값이 0.1이하이거나 VIF 값이 10이상, 상관계수가 .90 이상이면 독립변수들 간에 다중공선성이 존재하는 것으로 간주한다고 볼 때, 본 연구결과에서는 다중공선성의 문제가 없는 것으로 검증되었다.

## 2. 서번트 리더십이 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향

### 1) 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위해 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 칭지기 정신가 하위요인을 독립변인으로 투입하였고, 중다회귀분석 가운데 단계선택 방식을 통하여 영향력을 확인한 결과는 표 7과 같다.

〈표 7〉 원장의 서번트 리더십이 보육교사 임파워먼트에 미치는 영향

종속변인	단계	독립변인	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
임파워먼트	1	감정적 치유	.538	9.470***	.000	.290		89.673***
	2	감정적 치유	.369	5.639***	.000	.353	.063	59.848***
		청지기 정신	.304	4.650***	.000			
	3	감정적 치유	.285	3.877***	.000	.370	.017	42.741***
		청지기 정신	.236	3.339**	.001			
		설득	.187	2.422*	.016			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ 

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십의 각 하위요인들이 보육교사 임파워먼트 전체에 미치는 영향은 감정적 치유( $\beta=.285$ ,  $p<.001$ ), 청지기 정신( $\beta=.236$ ,  $p<.01$ ), 설득( $\beta=.187$ ,  $p<.05$ )의 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 감정적 치유가 단독으로 임파워먼트 전체에 미치는 영향력은 약 29.0%( $R^2$ ) 인 것으로 나타났다. 2단계에서 감정적 치유에 청지기 정신이 더해져 35.3%로 높아졌고, 3단계에서는 감정적 치유, 청지기 정신에 설득이 더해져 37.0%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 감정적 치유, 청지기 정신, 설득 요인이 보육교사의 임파워먼트에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다. 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 하위변인에 미치는 영향을 알아보기 위해 중다회귀분석 가운데 단계선택 방식을 통하여 영향력을 확인한 결과는 표 8과 같다.

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 하위변인에 미치는 영향을 분석한 결과, 서번트 리더십은 교사 임파워먼트 하위변인 가운데 전문성 신장, 교사로서의 지위, 자기효능감, 의사결정 참여, 자율성, 영향력 순으로 유의한 설명력을 나타내고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면, 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십의 각 하위요인들이 임파워먼트의 의사결정참여에 미치는 영향은 감정적 치유( $\beta=.281$ ,  $p<.01$ ), 이타적 소명( $\beta=.182$ ,  $p<.05$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 감정적 치유가 단독으로 의사결정 참여에 미치는 영향력은 약 16.1%로 나타났다. 2단계에서 감정적 치유에 이타적 소명이 더해져 17.9%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 감정적 치유, 이타적 소명이 임파워먼트의 의사결정 참여에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

서번트 리더십의 각 하위요인들이 임파워먼트의 전문성 신장에 미치는 영향은 설득( $\beta=.390$ ,  $p<.001$ ), 이타적 소명( $\beta=.258$ ,  $p<.001$ ), 청지기 정신( $\beta=.220$ ,  $p<.001$ )의 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 설득 요인 단독으로 전문성 신장에 미치는 영향력은 약 43.1%로 나타났다. 2단계에서 설득에 이타적 소명이 더해져 48.8%로 높아졌고, 3단계에서는 설득, 이타적 소명에 청지기 정신이 더해져 51.8%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결

과를 통해 서번트 리더십의 설득, 이타적 소명, 청지기 정신 요인이 임파워먼트의 전문성 신장에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

<표 8> 원장의 서번트 리더십이 보육교사 임파워먼트 하위변인에 미치는 영향

종속변인	단계	독립변인	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
의사결정 참여	1	감정적 치유	.401	6.497***	.000	.161		42.213***
	2	감정적 치유	.281	3.441**	.001	.179	.018	23.954***
		이타적 소명	.182	2.222*	.027			
전문성 신장	1	설득	.657	12.917***	.000	.431		166.860***
	2	설득	.515	9.163***	.000	.488	.057	104.505***
		이타적 소명	.278	4.940***	.000			
		설득	.390	6.050***	.000			
	3	이타적 소명	.258	4.691***	.000	.518	.030	78.148***
		청지기 정신	.220	3.674***	.000			
교사로서의 지위	1	감정적 치유	.438	7.233***	.000	.192		52.312***
	2	감정적 치유	.305	3.846***	.000	.216	.024	30.184***
		설득	.204	2.589*	.010			
자기효능감	1	지혜	.416	6.782***	.000	.173		46.001***
	2	지혜	.275	3.607***	.000	.206	.033	28.438***
		청지기 정신	.231	3.028**	.003			
자율성	1	감정적 치유	.337	5.304***	.000	.113		28.128***
	2	감정적 치유	.216	2.878**	.004	.146	.033	18.658***
		청지기 정신	.216	2.874**	.004			
영향력	1	감정적 치유	.321	5.026***	.000	.103		25.264***
	2	감정적 치유	.252	3.799***	.000	.143	.040	18.200***
		지혜	.210	3.177**	.002			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

서번트 리더십의 각 하위요인들이 임파워먼트의 교사로서의 지위 요인에 미치는 영향은 감정적 치유( $\beta=.305, p<.001$ ), 설득( $\beta=.204, p<.05$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 감정적 치유가 단독으로 교사로서의 지위에 미치는 영향력은 약 19.2%로 나타났다. 2단계에서 감정적 치유에 설득 요인이 더해져 21.6%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 감정적 치유, 설득 요인이 임파워먼트의 교사로서의 지위에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다. 서번트 리더십의 각 하위요인들이 임파워먼트의 자기효능감에 미치는 영향은 지혜( $\beta=.275, p<.001$ ), 청지기 정신( $\beta=.231, p<.01$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 지혜가 단독으로 자기효능감에 미치는 영향력은 약 17.3%로 나타났다. 2단계에서 지혜에 청지기 정신 요인이 더해져 20.6%로

높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 지혜, 청지기 정신 요인이 임파워먼트의 자기효능감에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

서번트 리더십의 각 하위요인들이 임파워먼트의 자율성 요인에 미치는 영향은 감정적 치유( $\beta=.216, p<.01$ ), 청지기 정신( $\beta=.216, p<.01$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 감정적 치유가 단독으로 자율성에 미치는 영향력은 약 11.3%로 나타났다. 2단계에서 감정적 치유에 청지기 정신 요인이 더해져 14.6%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 감정적 치유, 청지기 정신 요인이 임파워먼트의 교사로서의 지위에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다. 그리고 서번트 리더십의 각 하위요인들이 임파워먼트의 영향력 요인에 미치는 영향은 감정적 치유( $\beta=.252, p<.001$ ), 지혜( $\beta=.210, p<.01$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 감정적 치유가 단독으로 영향력에 미치는 영향력은 약 10.3%로 나타났다. 2단계에서 감정적 치유에 지혜 요인이 더해져 14.3%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 감정적 치유, 지혜 요인이 임파워먼트의 영향력에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

## 2) 원장의 서번트 리더십이 교사 조직몰입에 미치는 영향

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기 정신이 하위요인을 독립변인으로 투입하였고, 중다회귀분석 가운데 단계선택 방식을 통하여 영향력을 확인한 결과는 표 9와 같다.

<표 9> 원장의 서번트 리더십이 보육교사 조직몰입에 미치는 영향

종속변인	단계	독립변인	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
조직몰입	1	이타적 소명	.628	11.984***	.000	.395		143.627***
	2	이타적 소명	.433	7.819***	.000	.504	.109	111.070***
		설득	.383	6.921***	.000			
	3	이타적 소명	.414	7.632***	.000			
		설득	.265	4.167***	.000	.530	.026	81.959***
		청지기 정신	.207	3.505**	.001			

\*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십의 각 하위요인들이 보육교사 조직몰입 전체에 미치는 영향은 이타적 소명( $\beta=.414, p<.001$ ), 설득( $\beta=.265, p<.001$ ), 청지기 정신( $\beta=.207, p<.01$ )의 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 이타적 소명이 단독으로 조직몰입 전체에 미치는 영향력은 약 39.5%로 나타났다. 2단계에서 이타적 소명에 설득 요인이 더해져 50.4%로 높아졌고, 3단계에서는 이타적 소명, 설득에 청지기 정신이 더해져 53.0%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 이타적 소명, 설득, 청지기 정신 요인이 보육교사의 조직몰입에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

원장의 서번트 리더십이 교사 조직몰입 하위변인에 미치는 영향을 알아보기 위해 중다회귀분석 가운데 단계선택 방식을 통하여 영향력을 확인한 결과는 표 10과 같다.

<표 10> 원장의 서번트 리더십이 보육교사 조직몰입 하위변인에 미치는 영향

종속변인	단계	독립변인	$\beta$	$t$	$p$	$R^2$	$\Delta R^2$	$F$
정서적 몰입	1	칭지기 정신	.566	10.184***	.000	.320		103.18***
	2	칭지기 정신	.461	8.047***	.000	.385	.065	68.605***
		이타적 소명	.275	4.804***	.000			
	3	칭지기 정신	.401	6.339***	.000	.398	.013	48.064***
		이타적 소명	.186	2.659**	.008			
		감정적 치유	.169	2.163*	.032			
규범적 몰입	1	이타적 소명	.605	11.280***	.000	.366		127.231***
	2	이타적 소명	.451	7.630***	.000	.434	.068	83.939***
		설득	.302	5.111***	.000			
	3	이타적 소명	.381	5.606***	.000	.444	.010	58.140***
		설득	.235	3.501**	.001			
		감정적 치유	.157	2.034*	.043			
지속적 몰입	1	감정적 치유	.542	9.564***	.000	.294		91.467***
	2	감정적 치유	.382	6.109***	.000	.366	.072	63.228***
		설득	.313	5.001***	.000			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

원장의 서번트 리더십이 교사 조직몰입 하위변인에 미치는 영향을 분석한 결과, 서번트 리더십은 조직몰입 하위변인 가운데 규범적 몰입, 정서적 몰입, 지속적 몰입 순으로 유의한 설명력을 나타내고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면, 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십의 각 하위요인들이 조직몰입의 정서적 몰입에 미치는 영향은 칭지기 정신( $\beta = .401, p < .001$ ), 이타적 소명( $\beta = .186, p < .01$ ), 감정적 치유( $\beta = .169, p < .05$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 칭지기 정신이 단독으로 정서적 몰입에 미치는 영향력은 약 32.0%로 나타났다. 2단계에서 칭지기 정신에 이타적 소명이 더해져 38.5%로 높아졌고, 3단계에서는 칭지기 정신, 이타적 소명에 감정적 치유가 더해져 39.8%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 칭지기 정신, 이타적 소명, 감정적 치유 요인이 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

서번트 리더십의 각 하위요인들이 조직몰입의 규범적 몰입에 미치는 영향은 이타적 소명( $\beta = .381, p < .001$ ), 설득( $\beta = .235, p < .01$ ), 감정적 치유( $\beta = .157, p < .05$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 이타적 소명이 단독으로 규범적 몰입에 미치는 영향력은 약 36.6%로 나타났다. 2단계에서 이타적 소명에 설득 요인이 더해져 43.4%로 높아졌고, 3단

계에서는 이타적 소명, 설득에 감정적 치유가 더해져 44.4%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 이타적 소명, 설득, 감정적 치유 요인이 조직몰입의 규범적 몰입에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

그리고 서번트 리더십의 각 하위요인들이 조직몰입의 지속적 몰입에 미치는 영향은 감정적 치유( $\beta=.382, p<.001$ ), 설득( $\beta=.313, p<.001$ ) 순서대로 나타났다. 1단계에서 서번트 리더십의 감정적 치유가 단독으로 지속적 몰입에 미치는 영향력은 약 29.4%로 나타났고, 2단계에서 감정적 치유에 설득 요인이 더해져 36.6%로 높아졌음을 알 수 있다. 이 결과를 통해 서번트 리더십의 감정적 치유, 설득 요인이 조직몰입의 지속적 몰입에 영향을 미치는 주요한 변인임을 알 수 있다.

#### IV. 논의 및 결론

본 연구는 어린이집 조직에서 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는데 목적을 둔 실증적 조사연구이다. 이를 위해 어린이집에 근무하는 교사 222명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서 설정한 연구문제의 주요결과를 요약하고 그에 따른 논의를 제시하면 다음과 같다. 특히 보육 조직에서 원장의 서번트 리더십과 교사의 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관련성을 분석한 연구는 매우 부족한 실정이어서 유아 및 일반교육조직의 선행연구결과와 비교 논의하고자 한다.

첫째, 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십, 교사의 임파워먼트와 조직몰입 수준은 보통 정도로 나타났다. 이를 바탕으로 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십과 교사 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관계를 분석한 결과, 원장의 서번트 리더십과 교사 임파워먼트, 서번트 리더십과 조직몰입 변인 간에는 유의한 정적 상관관계가 나타났다. 서번트 리더십 하위변인 가운데 감정적 치유, 설득, 청지기 정신, 지혜, 이타적 소명 순으로 교사 임파워먼트와 유의한 정적 상관관계가 나타났고, 서번트 리더십 하위변인 가운데 이타적 소명, 감정적 치유, 설득, 청지기 정신, 지혜 순으로 조직몰입과 유의한 상관관계가 나타났다.

영유아보육조직의 교사를 대상으로 조직몰입에 대한 원장의 서번트 리더십과 교사 임파워먼트의 관련성을 분석한 예남희와 민하영(2014), 예남희(2014), 양희정(2014)의 연구에서 원장의 서번트 리더십과 교사 임파워먼트, 조직몰입 간에 유의한 정적 관련성이 나타났다. 교육조직을 대상으로 연구를 수행한 윤지영(2006)은 교사가 원장의 서번트 리더십을 높게 지각할수록 이직 의도는 낮아진다고 하였고, 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감, 학교조직몰입, 학교조직효과성 간의 상관관계를 분석한 고광혁(2011)의 연구결과에서는 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감, 학교조직몰입, 학교조직효과성 간에는 모두 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 성복련(2011)의 연구결과에서도 학교장의



서번트 리더십, 교사 임파워먼트 및 직무만족과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 영유아 조직에서 아직 서번트 리더십에 대한 연구가 아직 시작 단계에 불과하지만 전통적인 거래적 리더십보다는 조직 및 구성원의 질 제고와 밀접한 관련성이 있음을 알 수 있다. 무엇보다 서번트 리더십을 구성하고 있는 개념적 속성들은 교사의 임파워먼트와 조직몰입과 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다.

서번트 리더십의 효과에 관한 연구는 복지조직, 병원조직, 학교조직 등 비영리조직 뿐만 아니라 기업과 같은 영리조직 분야에서도 활발하게 진행되고 있다. 영유아보육 조직과 같은 비영리조직이면서 봉사조직인 사회복지조직(이영희, 2008; 이주호, 2011; 정학범, 2010), 병원조직(윤창원, 2009), 그리고 경쟁과 효율성, 변화의 가치를 중시하는 기업조직(곽승호, 2011; 김봉규, 2013; 김화, 2011)의 연구결과에서 기관장의 서번트 리더십이 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 유의한 상관관계가 나타났다. 조직의 유형과 속성은 다르지만 조직의 효율성 제고 및 구성원의 직무만족과 조직몰입 향상을 위해서 기관장은 서번트 리더십 발휘를 제고해야 한다는 사실이 여러 연구에서 입증되고 있다.

서번트 리더십이 가지고 있는 이타적 소명, 청지기 정신, 감정적 치유, 지혜와 설득 같은 속성들은 영유아를 대상으로 보호와 교육을 실시하고 있는 어린이집 원장이 반드시 갖추어야 할 대표적인 자질과 기술이다. Barbuto와 Wheeler(2006)는 서번트 리더는 재능 있는 인재를 발굴하여 그들을 조직이나 사회의 헌신할 수 있는 봉사자로 만들어야 한다고 했다. 어린이집 원장은 교사들의 외형적 보상보다는 그들의 정서를 이해하도록 노력하고 자존감을 향상시키는 것이 중요하며 결국 이러한 혜택은 유아에게 돌아간다는 사실을 본 연구 결과가 시사하고 있다. 어린이집은 영리조직이 아님에도 불구하고 최근 각종 언론에서 어린이집 원장의 영리 목적을 위한 각종 비리를 보도하고 있다는 사실은 어린이집 운영과 관리를 책임지고 있는 원장이 이타적 소명, 감정적 치유, 설득, 청지기 정신, 지혜 등 서번트 리더로서 섬김의 속성이 부족함을 간접적으로 보여주고 있으며 원장의 섬김의 지도자로서 발전해야 함을 시사하고 있다. 따라서 보육조직에서 원장이 섬김의 지도자로서 성장할 수 있도록 어린이집 원장 자격 및 직무연수에서 이를 적극적으로 반영하여 활용해야 할 것이다.

둘째, 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한 결과, 서번트 리더십의 감정적 치유, 청지기 정신, 설득 요인이 보육교사의 임파워먼트에 영향을 미치는 주요한 변인으로 나타났고, 원장의 서번트 리더십은 교사 임파워먼트 하위변인 가운데 전문성 신장, 교사로서의 지위, 자기효능감, 의사결정 참여, 자율성, 영향력 순으로 유의한 설명력을 보였다. 또한 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교사 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 서번트 리더십의 이타적 소명, 설득, 청지기 정신 요인이 보육교사의 조직몰입에 영향을 미치는 주요한 변인으로 나타났고, 특히 서번트 리더십은 조직몰입 하위변인 가운데 규범적 몰입, 정서적 몰입, 지속적 몰입 순으로 유

의한 설명력을 보였다.

서번트 리더십이 보육교사의 임파워먼트와 조직몰입을 향상시킨다는 본 연구 결과는 연구의 대상은 다르지만 여러 선행연구(김봉규, 2013; 김화, 2011; 고광혁, 2011; 양희정, 2014; 예남희, 민하영, 2014; 윤창원, 2009; 이영희, 2008; 이주호, 2011; Fulford & Enz, 1995; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000)에서 입증되고 있다. 영유아 조직을 대상으로 분석한 예남희와 민하영(2014)의 연구결과에서 원장의 서번트 리더십과 교사의 임파워먼트는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 사회복지조직을 대상으로 연구한 이영희(2008)의 결과에서는 사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 정서적, 규범적인 조직몰입에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이주호(2011)의 연구결과에서 서번트 리더십, 심리적 임파워먼트, 조직시민행동 구조관계 모형을 성립되어 사회복지조직 기관장의 서번트 리더십 수준과 사회복지사의 심리적 임파워먼트가 조직시민행동을 상당부분 예측 및 설명하고 있음을 보여주고 있다. 병원조직에서의 서번트 리더십이 직무태도와 직무성과에 미치는 영향을 연구한 윤창원(2009)의 연구결과에서 서번트 리더십, 상사 신뢰, 구성원의 직무태도 및 직무성과 구조모형이 성립되었다. 병원직원들의 서번트 리더십의 공감대 형성 요인과 공동체 의식 요인은 상사의 신뢰와 상사-부하 가치일치에 긍정적인 영향을 미쳤고, 병원직원의 상사의 신뢰는 직무만족과 조직몰입 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사-부하 가치일치는 직무만족에는 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경영조직을 대상으로 연구한 김봉규(2013), 김화(2011)의 연구결과에서는 서번트 리더십 가운데 이타적 소명과 조직의 청지기 정신은 조직몰입 및 직무만족에 모두 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 결과를 나타내고 있다. 이상의 연구결과를 통해 볼 수 있듯이, 보육의 질을 제고하기 위해서 원장은 섬김의 리더로서 역할을 수행해야 함을 시사하고 있다.

특히 보육교사가 개인적인 문제나 고통이 있을 때 기껏이 상의해 주고 힘을 북돋아주며 심적으로 치료해줄 수 있는 원장의 감정적 치유 능력과 조직에서 교사의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 이타적 소명과 같은 서번트 리더십의 특성이 보육교사의 임파워먼트를 설명하는 중요한 요인으로 부각되었다. 이는 신뢰의 바탕 속에 정서적 공감대 형성을 중요성을 시사하고 있다. 공감대 형성은 타인을 믿으며 경청하고 서로의 정서를 공유함으로써, 업무적 압박감을 경감시키고 상처까지도 치유할 수 있게 되는 것을 의미한다(윤혜진, 허영림, 2012; Wheeler, 2012; Winston, 2004). 장원일(2011)의 연구에 있어서도 감정적 치유는 리더를 신뢰하는 요인으로 작용했고 리더 신뢰는 직무만족과 이직 의도에도 긍정적 영향을 준 것으로 나타났다(윤지영, 2006). 보육교사와 원장의 공감대 형성은 보육의 질과 밀접한 관련성이 있다. 이를 위해 어린이집에서는 예컨대, 낮잠시간을 활용한 교사와의 적극적인 대화시간을 갖는다든지, 서로의 불편한 사항들을 전하고 해결하기 위해 카톡, 밴드와 같은 SNS를 적극 활용할 필요성이 있다. 이는 보육교사의 교수몰입, 조직몰입도를 증가시켜 교사 행복감 및 보육의 질 증진에 긍정적인 영향을 미칠 수

있다(임수진 등, 2013; 황해익 등, 2013). 또한 서번트 리더의 청지기 정신이 보육교사의 조직몰입에 영향을 미친다는 연구결과는 인적자원관리 측면에서 볼 때, 서번트 리더로서 원장은 부하직원인 보육교사와의 공감대 형성과 공동체 의식을 함께 고양시킨다면 교사의 직무만족 및 조직몰입이나 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으므로 리더 신뢰 및 원장과 교사 간의 가치 일치를 고양시킬 수 있는 프로그램들이 매우 중요하고 필요함을 시사하고 있다.

이처럼 보육조직에서 교사들이 자신의 업무에 보다 몰입할 수 있도록 구성원들을 격려하고 조장하는 역할을 수행하기 위해서는 이타적 소명, 감정적 치유, 청지기 정신 등 서번트 리더의 행위를 발휘해야 함을 알 수 있다. 아직 유치원, 어린이집과 같은 영유아보육 조직에서 원장의 서번트 리더십 효과성에 대한 연구는 미흡하지만 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 임파워먼트와 조직몰입에 직·간접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으므로 이직율이 높은 보육교사들의 조직에 대한 정서적, 지속적 몰입을 증대시키기 위해서는 원장은 섬김의 리더로서 역할 수행이 요구된다. 따라서 원장의 서번트 리더십을 함양할 수 있는 적극적인 프로그램 개발이 요구되며 어린이집 원장의 연수에서 서번트 리더십에 대한 지속적인 교육과 훈련이 필요하다고 본다.

이상의 연구결과에 대한 논의를 통해 본 연구의 결론을 제시하면, 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 임파워먼트 및 조직몰입은 상호 유의한 관련성이 있으며 원장의 서번트 리더십은 교사의 임파워먼트와 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 중요한 변수로 작용하였다. 따라서 보육의 질 제고를 위해 원장과 교사의 상호협력력이 필요하다. 원장은 시대적 흐름에 적합한 이타적 소명, 감정적 치유, 청지기 정신의 속성을 지닌 서번트 리더로서 역할을 발휘해야 하며 이를 통해 보육교사들에게 직장 내 업무종료 후 자신의 전문성 함양을 위한 자기 개발 기회와 상호 간 신뢰 및 공감대 형성을 통한 보육의 질 제고를 위해 다양한 권한을 교사들에게 부여해야 할 것이다.

본 연구는 이직율이 높은 보육조직에서 교사들의 조직몰입에 결정적인 영향을 미치는 서번트 리더십의 중요성을 경험적으로 검증하였다는 점에서 매우 의미가 있다고 본다. 특히 어린이집은 다른 교육기관과는 달리 특성상 가정과 학교의 특징을 동시에 요구하는 세심함, 배려, 사랑, 봉사, 가족과 같은 분위기가 강조되기 때문에, 원장의 리더십은 명령하고 지시하는 기존의 전통적인 리더십보다 구성원들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내고, 주인의식과 책임감을 고취시키는 서번트 리더십의 중요성을 시사하고 있다는 점에 매우 의미 있는 연구라고 본다. 하지만 연구 방법, 연구 도구, 연구대상 등의 여러 가지 측면에서 제한점을 가지고 있어 후속 연구를 위한 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 고객에 대한 서비스의 특성을 강하게 내포하고 어린이집 조직에서 명령과 계층지향적인 조직구조로는 조직효과성을 향상시키는데 한계가 있음을 지각하여 어린이집 조직의 변화를 위한 수단으로 원장의 리더십에 대한 연구의 중요성이 부각되고 있지만 서번트 리더십에 대한 연구는 매우 미흡한 단계에 있으며, 관료적 조직문화의 한계를 극복하

고 보육교사의 임파워먼트 및 조직몰입도를 향상시키기 위해서는 이에 대한 꾸준하고 지속적인 연구가 수행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서 서번트 리더십 측정도구를 외국에서 개발된 도구를 국내에서 번안하여 주로 기업조직, 병원조직, 복지조직을 대상으로 적용한 도구를 사용하였다. 영유아보육 조직과 기업, 병원, 복지조직의 특성과 성격이 다르기 때문에 영유아보육조직에 적합한 원장의 서번트 리더십 도구를 개발할 필요성이 있다고 본다.

셋째, 본 연구에서 어린이집 조직을 대상으로 원장의 서번트 리더십, 교사 임파워먼트 및 조직몰입 간의 관계를 규명하였다. 후속 연구에서는 본 연구결과의 일반화를 위해 연구대상과 연구범위를 확대할 필요성이 있다. 특히 어린이집 조직과 유치원 조직을 비교 분석하는 연구 수행이 필요하다고 본다.

넷째, 어린이집 조직에서 교사의 임파워먼트, 조직에 대한 몰입 정도가 보통 수준 정도로 나타났다. 이는 영유아보육을 담당하고 있는 교사들에게 실질적인 권한을 부여하고 있지 않음을 간접적으로 시사하고 있다. 조직에서 구성원에 대한 권한부여가 되지 않은 상태에서 조직에 대한 지속적이고 정서적인 몰입을 요구하는 것은 무리라고 본다. 보육의 질 제고를 위해 원장이 교사에게 권한을 부여하는 풍토를 조성함과 더불어 국가적인 차원에서 보육교사의 이직과 관련성이 있는 조직에 대한 지속적인 몰입을 할 수 있는 다양한 정책적인 방안을 마련하여 시행할 필요성이 있다고 본다. 특히 현장 보육교사의 목소리를 담은 현실적이고 구체적인 방안 마련을 위한 연구가 지속적으로 추진되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강경석, 정남숙(2007). 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감 및 학교조직몰입 간의 관계. 한국교원교육연구, 24(3), 1-24.
- 강종수(2010). 보육시설장의 변혁적 리더십과 보육교사의 임파워먼트 및 조직시민행동 간의 인과 모형 연구. 한국영유아보육학, 61, 153-173.
- 강희경(2011). 학교장의 자율성, 학교장의 책무성, 교사의 임파워먼트 및 학교조직효과성의 관계. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 고광혁(2011). 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감, 학교조직몰입 및 학교조직효과성 간의 관계 연구. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 고종욱, 류철(2011). SPSS를 활용한 사회과학 통계분석. 서울: 그린.
- 고남숙(2013). 초등학교장의 서번트 리더십이 교사의 교직헌신을 매개로 학교 조직효과성에 미치는 영향. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽승호(2011). 리더십이 집단효능감과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위논문.

- 국승오(2009). 학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직몰입에 미치는 영향. 공주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김경혜, 김진숙(2005). 보육시설장의 리더십과 임파워먼트가 보육교사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 한국유아교육·보육행정연구, 9(4), 5-29.
- 김미경, 문혁준(2010). 유아교사가 지각하는 서번트 리더십과 교사발달단계와 조직효과성간의 관계. 한국보육지원학회지, 6(3), 153-174.
- 김민환(2003). 학교장의 리더십 유형에 따른 교사 임파워먼트가 교사들의 교직 활동 성향에 미치는 영향. 한국교원교육연구, 20(3), 89-115.
- 김봉규(2013). 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 관광학연구, 37(1), 237-258.
- 김영분(2011). 보육시설장의 변혁적 리더십과 보육교사의 임파워먼트가 보육헌신에 미치는 영향. 코칭연구, 4(2), 87-101.
- 김용학(2010). 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정희, 김동춘(2010). 영유아교사의 조직몰입에 대한 사회 인구조학적 변인, 조직커뮤니케이션 만족의 영향. 유아교육연구, 30(2), 167-192.
- 김지은(2010). 유치원 원장의 변혁적지도성이 교사의 임파워먼트, 스트레스를 통해 조직효과성에 미치는 영향. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김 화(2011). 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 민하영(2010). 영유아교육기관 교사의 정서노동과 조직몰입: 집합주의 가치의 조절효과를 중심으로. 아동학회지, 31(5), 17-30.
- 박영호(2012). 보육교사의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
- 백경숙(2006). 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 직무만족도와의 관계. 아동학회지, 27(1), 67-79.
- 박광철(2010). 리더의 감성지능과 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 - 부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 백기복(2001). 리더십 2000 - 리더십 연구의 새로운 패러다임. 북악경영연구, 2(7), 5-9.
- 성복련(2010). 학교장의 서번트 리더십이 교사의 심리적 임파워먼트 수준과 직무만족에 미치는 영향. 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 양희정(2014). 어린이집 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직시민행동에 미치는 영향: 교사의 심리적 임파워먼트를 매개변인으로. 대구가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 예남희(2014). 영유아교육기관 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트 간의 구조적 관계. 대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
- 예남희, 민하영(2014). 육아지원기관 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트 간의 구조적 관계. 아동학회지, 35(3), 119-135.
- 윤지영(2006). 유아교육기관의 서번트 리더십에 대한 원장과 교사의 지각 차이 및 이직 의도와의 관계. 한국영유아보육학, 45, 227-249.
- 윤창원(2009). 병원조직에서의 서번트 리더십이 직무태도와 직무성과에 미치는 영향. 동의대학교

대학원 박사학위논문.

- 윤혜진, 허영립(2012). 서번트 리더십을 중심으로 한 어린이집 원장의 특성 연구. *한국영유아보육학*, 72, 43-61.
- 이관용(2006). GWP 구현을 위한 서번트 리더십 모델의 개념적 모색. *숙명리더십연구*, 3, 25-39.
- 이명환(2009). 영유아교육기관 원장의 리더십유형이 교사의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *교육의 이론과 실천*, 14(2), 55-78.
- 이영희(2008). 사회복지기관장의 서번트리더십이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *청주대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이용호(2012). 학교장의 서번트 리더십이 교사의 교직헌신을 매개로 하여 교사의 직무만족에 미치는 영향. *국민대학교 대학원 박사학위논문*.
- 이주호(2011). 사회복지사가 인식한 기관장의 거래적 및 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. *대구가톨릭대학교 대학원 박사학위논문*.
- 임수진, 여은진, 이혜원(2013). 영유아 교사의 직무만족, 교사효능감, 조직몰입이 행복에 미치는 영향에 대한 연구. *유아교육연구*, 33(3), 301-318.
- 장원일(2011). 사회복지조직에서 서번트 리더십이 직무만족과 고객지행성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더신뢰의 매개효과를 중심으로. *한영신학대학교 대학원 박사학위논문*.
- 정성현(2007). 서번트 리더십 특성이 종업원의 서비스성과에 미치는 영향: 충북지역 N금융기관을 중심으로. *청주대학교 대학원 박사학위논문*.
- 정학범(2010). 서번트 리더십이 창의적 행동, 조직시민행동 및 조직몰입에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *명지대학교 대학원 박사학위논문*.
- 조인숙(2005). 보육 서비스 질과 보육시설 조직문화의 관계분석. *덕성여자대학교 대학원 박사학위논문*.
- 진경희(2010). 보육교사의 특성과 보육시설의 분위기가 조직몰입 및 직무성과에 미치는 영향 :보육교사의 창의적 행동을 매개로하여. *경기대학교 대학원 박사학위논문*.
- 차배근, 차경옥 (2013). *사회과학연구방법: 실증연구의 원리와 실제*. 서울: 서울대학교출판문화원.
- 한민경(2009). 유아교사의 조직몰입에 대한 원장의 변혁적 리더십 및 교사 임파워먼트의 영향. *미래유아교육학회지*, 16(2), 193-215.
- 황해익, 탁정화, 김미진(2013). 유아교사의 교수몰입과 교사효능감이 교사헌신에 미치는 영향. *유아교육연구*, 33(4), 95-117.
- Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Unpublished Dissertation, Regent University School of Leadership Studies.
- Eckley, M. E.(1997). *The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles*. Ph. D. dissertation, Penn. State University.

- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees, *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161-175.
- Greenleaf, R. K.(1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Hardin, F.(2003). *Impacting texas public schools through a student servant-leader model: A case study*. Texas Tech University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lightfoot, S. L.(1986). On goodness in schools: Themes of empowerment. *Peabody Journal of Education*, 63(3), 9-28.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: a theoretical model*. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Robert S. D., & Mihai, B. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Short, P. M., & Rinehart, J. (1992). School participant empowerment scale: assessment of level of empowerment of level of empowerment within school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 951-960.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W.(1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Wheaton, C. E.(1999). *Servant leadership and the public school superintendents*. Unpublished doctoral dissertation. Gonzaga University.
- Whetstone, J. T. (2002). Personnalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385-392.
- Winston, B. E. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: a single-case study. *Leadership and Organization development Journal*, 25(7), 600-617.
- Woodruff, T. R. (2004). *Executive pastors perception of leadership and management competencies needed for local church administration*. Dissertation Abstracts International.

## ABSTRACT

The influence of director's servant leadership on relation to empowerment and organizational commitment of childcare teachers

Go, Hyun

As an empirical research, this study aims to investigate how a director's servant leadership perceived by teachers working in childcare centers would affect the teachers' empowerment and organizational commitment. In order to achieve its research goal, the study conducted a survey targeting a total of 222 teachers working for the childcare centers located in the Gwangju area. The results reported that there should be a significantly positive correlation among these variables of the director's servant leadership and the teachers' empowerment as well as the other variables of the director's servant leadership and the teachers' organizational commitment. In addition the director's servant leadership turns out to have a significant effect on the teachers' empowerment and organizational commitment. The findings of the survey led the study to learn that the servant leadership has even a relatively great influence on the organizational commitment rather on the empowerment. In particular, the study confirmed that these characteristics of the servant leader such as an altruistic mission and a steward mind work as some significant factors to describe both the empowerment and organizational commitment of the child-care teachers. In the light of what has been learned so far, the study now suggests that in order to improve the quality of how one's child-care center operates as one whole organization, the director should fulfill one's responsibilities as the servant leader which would include the steward mind and the altruistic mission as constantly participating in various performance training programs, educational seminars and practices in connection with the servant leadership.